
PÄRLBANDSPROJEKT

Projekt som verktyg i en långsiktig
utvecklingsstrategi



Andreas Sävenstrand, Lennart Svensson, Per Holmström,
Rebecka Forssell, Mats Fred



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

PÄRLBANDSPROJEKT

Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi

**Andreas Sävenstrand, Lennart Svensson,
Per Holmström, Mats Fred och Rebecka Forssell**

Författarna Andreas Sävenstrand, Lennart Svensson och Per Holmström arbetar på APeL FoU, ett nationellt centrum för interaktiv forskning kring bl.a. hållbart utvecklingsarbete. APeL ansvarar för processtödet för strategisk påverkan och lärande (SPeL) inom Socialfonden. Rebecka Forssell och Mats Fred arbetar på Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA) på Malmö högskola och arbetar bl.a. med utvärderingar.

Spel-rapport nr 5, 2012

SPeL

Strategisk påverkan & Lärande



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

© 2012 APeL AB

APeL Forskning och utveckling
Ånstagatan 6
702 32 Örebro
www.apel-fou.se

Tryck: Elanders, 2012
Formgivning och sättning: informationsavdelningen, Högskolan i Halmstad

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROJEKT SOM VERKTYG I EN LÅNGSIKTIG UTVECKLINGSSTRATEGI	5
VÅR UTGÅNGSPUNKT FÖR PÄRLBAND	7
METOD	7
FYRA EXEMPEL	9
HÄSSLEHOLM – ETT SJUKHUS I SNABB UTVECKLING	9
LYSA – EN YRKESUTBILDNINGSMODELL MED LYCKAT RESULTAT	13
TELGE – EN SOCIAL AFFÄRSMODELL	19
LINKÖPING – ETT LÅNGSIKTIGT MÅNGFALDS- OCH JÄMSTÄLLDHETSARBETE	24
ANALYS – ÄR EXEMPLEN "ÄKTA" PÄRLBAND?	29
LÄRANDE ÖVER TID	30
EN ÖKAD AMBITIONSNIVÅ	31
FÖRDJUPAD SAMVERKAN	32
ETT AKTIVT ÄGARSKAP	32
KUNSKAPSBÄRARE	34
SAM SPELET MED ESF-ORGANISATIONEN	35
SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	36
SLUTSATS	39
ATT SKILJA PÄRLBANDEN FRÅN REPRISERNA	41
FÖR FINANSIÄRER	41
FÖR PROJEKTÄGARE	42
BILAGA 1 INTERVJUPERSONER I DE FYRA EXEMPLEN	45

PROJEKT SOM VERKTYG I EN LÅNGSIKTIG UTVECKLINGSSTRATEGI

Det kommer genomföras cirka 3 000 projekt i Socialfonden under 2007–2013. Trots att detta är betydligt färre än i förra programperioden är det inte ovanligt att liknande projektidéer dyker upp flera gånger. Att läsa ansökningar om ESF-medel ger lätt en känsla av déjà vu¹ eller repris. Detta står i kontrast till Socialfondens skrivningar om innovation och mervärde för den ordinarie politiken². Varför återkommer då samma idé flera gånger? Vårt antagande är att man har drivit ett projekt med lyckade resultat, men inte lyckats arbeta på samma sätt utan projektmedel. De långsiktiga effekterna har uteblivit i organisationen.

En omfattande studie av Regionalfonden och Socialfonden visar på just detta dilemma med projekt- och programsatsningar³. Projekten är oftast välskötta, en rad aktiviteter genomförs, tydliga kortsiktiga resultat uppnås. Men det är svårt att visa på långsiktiga effekter av satsningarna. Det är ett stort MEN eftersom strategisk påverkan och långsiktiga effekter är det som eftersträvas i Socialfonden under denna programperiod⁴. Vi kan se att i de organisationer som lyckas nå effekter är inte bara projektet i sig välskött. De har också en medveten och långsiktig strategi för hur utvecklingsarbete bedrivs i den reguljära verksamheten och hur projekt kan utgöra en del i den strategin. De som misslyckas att nå effekter fokuserar helt på att utveckling sker under projekttiden, förlitar sig för mycket på projektledning, isolerar projektet från den reguljära verksamheten och problematiserar inte hur de kan fortsätta arbetet utan extra resurser.

Men även om man organiserar projektet för långsiktiga effekter så kan det vara svårt att under ett enskilt projekts korta tid förändra världen – utveckling tar tid. Det är mer rimligt att lyckas med utveckling genom en rad projekt som följer på varandra och där tidigare erfarenheter tas tillvara. Vår erfarenhet säger att verksamheter som lyckats bra med sitt utvecklings-

¹ Déjà vu = känsla av att man tidigare har upplevt samma sak. Källa SAOL.

² Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013.

³ Brulin, G., Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Studentlitteratur. Boken är en sammanfattande analys av decenniernas forskning inom strukturfonderna och andra stora programsatsningar.

⁴ Det bör dock påpekas att långsiktiga effekter är svåra att mäta och forskning saknas nästan helt på området. Kanske finns det effekter av projekt som visar sig långt senare och som är svåra att upptäcka?

arbete ofta har bedrivit det konsekvent under kanske tio års tid. Externt finansierade projekt har för dem utgjort perioder då man kunnat kraftsamla och delvis kunnat experimentera mer än i den reguljära verksamheten.

Det är detta som vi i rapporten kallar *pärlandsprojekt*. Men begreppet är inte nytt, det användes av Scheele m.fl.⁵ och har tagits vidare av Öresjö⁶ i publikationer om utveckling av bostadsområden. Pärlandsprojekt beskrivs av Scheele m.fl. som sådana som har ett brett spektra av idéer och delprojekt ”som pärlorna på ett radband”. De anses ha ett brett angreppssätt som erbjuder flexibilitet och möjlighet att välja nya vägar under resans gång. Öresjö konstaterar att begreppet lika gärna kan användas för att beskriva förändringsstrategier över tiden. Hon beskriver också hur erfarenheter har tagits tillvara i ordinarie verksamhet eller i nya projekt på ett mycket konstruktivt sätt och hur det öppna samverkansklimatet hos personal som bor och verkar i bostadsområdena har bidragit till detta.

Vi vill med denna rapport utveckla begreppet pärland och testa om det finns exempel på organisationer som använt projekt som del i en långsiktig förändringsstrategi. Vi vill undersöka om olika projekt som följer på varandra innebär ett lärande och en strategisk utveckling som skapar långsiktiga effekter.

Men för att kallas pärland menar vi att det inte räcker att samma projektägare driver flera projekt efter varandra. Det blir inte något nyskapande eller innovativt. Vi kallar dessa för *reprisprojekt* där huvudsyftet är att än en gång få de goda kortsiktiga resultat som man redan har upplevt i ett tidigare projekt. I ett ”äkta pärland” tas projekterfarenheterna tillvara. Det innebär att det händer saker även mellan projekten. Framgångar och tillkortakommanden i projektet tillsammans med förändringar i omvärlden skapar nya idéer och behov av utvecklingsåtgärder. De följande projekten ligger därmed på en ”högre nivå” och har en lite ändrad inriktning – det sker en progression. Vår metafor bygger på att pärlorna är ett *värdefullt* fokuserat utvecklingsarbete som återkommer med jämna mellanrum, men också att varje pärla är unik⁷. Det är inte heller lösa pärlor utan de *hänger ihop* med en tråd som då symboliserar den långsiktiga utvecklingsstrategin⁸.

⁵ Scheele, A., Elander, I. & Rundlöf, B. (1990). *När olika världar mötas. Om samordnad boendeservice och områdesförnyelse*, Bostadsdepartementet DS 1990:69.

⁶ Öresjö, E. (1995). *Den sönderfallande staden. En problemdiskussion med internationella utblickar*. Socialvetenskaplig tidskrift nr 2.95.

⁷ Äkta pärlor växer ju som bekant till i musslor och varje pärla har sin egen tillväxtmiljö.

⁸ Det finns ingen entydig definition av utvecklingsstrategi, men vi förtydligar här ungefär vad vi menar. En utvecklingsstrategi är inte en detaljerad handlingsplan med aktiviteter. Det är snarare en tydlig färdriktning och en idé för att komma framåt. I den idén kan projekt ingå som ett verktyg. Strategin behöver vara underbyggd av en analys av organisationens behov och den omvärld, inklusive samverkanspartner, som den berörs av. Den behöver vara långsiktig och någorlunda hållbar över tid, men måste samtidigt kunna revideras i takt med omvärldsförändringar, nya behov som uppstår, eller lärdomar som görs.

Vi tror att det även i framtiden kommer vara angeläget att kunna skilja pärlband från reprisprojekt. Vi vill därför i rapporten granska ett urval av projektsatsningar som vi har fått indikationer på kan ha karaktären av pärlband och dra några slutsatser för framtiden.

Resultaten av studien ska komma till nytta för ESF-organisationen, projektägare, utvecklingsansvariga, samt väcka offentlig debatt om vad projekten leder till.

Vår utgångspunkt för pärlband

Syftet med studien är att studera fyra stycken tänkbara pärlbandsprojekt. Vårt urval av projekt bygger på en dialog med projektledare, ESF-samordnare, chefer, och utvärderare. Vi vill undersöka om projekten har vidareutvecklats i följande avseenden:

- a. *Att det finns ett lärande mellan projekten – inte bara på individnivån, utan också på en organisatorisk nivå. Vilken roll har utvärderingen spelat för att styra och för att lära av gjorda erfarenheter inom och mellan projekt?*
- b. *Att ambitionerna har höjts mellan projekten när det gäller problemformulering, omfattning, m.m.*
- c. *Har nya samverkansformer utvecklats mellan strategiska aktörer – lokalt, regionalt och nationellt?*
- d. *Har ägarskapet stärkts bland de strategiska aktörerna? Innebär det i så fall att projektresultaten lättare kan tas om hand och integreras i den reguljära verksamheten?*
- e. *Vem är bäraren av kunskapen? Har lärandet spridits i organisationen eller är det en projektledning som ensamt bär kunskapen? Finns det organisationer som fungerar som s.k. intermediärer som kan fänga upp och vidareutveckla erfarenheter?*
- f. *Har ESF-organisationen sett historien bakom ett projekt och tagit hänsyn till denna vid bedömningen? Följer man i organisationen upp effekterna och ser värdet av att projekt bygger vidare på varandra?*

Metod

Studien bygger på enskilda intervjuer med projektledare, chefer och andra som har haft kunskaper om och betydelse för det specifika pärlbandets utveckling. Dokument, såsom ansökningar och utvärderingsrapporter, utgjorde stöd för att forma de frågeställningar som redovisas ovan. Rapporten bygger på fyra stycken pågående eller avslutade projektsatsningar över tid.

Ett internt analysmöte genomfördes mellan författarna varpå ett utkast stämde av med de vi intervjuat. Vilka dessa är framgår av bilaga 1. Då det har varit olika lätt att hitta information om hur olika projektsatsningar hänger ihop har vissa av exemplen betydligt fler informanter än andra.

FYRA EXEMPEL

Hässleholm – ett sjukhus i snabb utveckling

Hässleholms sjukhus beröms av såväl media, myndigheter som av forskare. Effekterna av ett flerårigt utvecklingsarbete visar sig bland annat genom ett forskningsprojekt som grundar sig på att organisationen kunnat ”uppvisa dokumenterat bättre resultat än sin omgivning och jämförbara enheter”. Sjukhuset utmärker sig också genom att tillhandahålla viss livräddande läkemedelsbehandling mer än dubbelt så ofta som rikssnittet, de bedriver en transnationell praktik inom ortopedi i toppklass, och flera exempel vittnar om en flexibel organisation som har möjlighet och kapaciteten att ställa om verksamheten inom en kort tidshorisont för att hantera förändringar i omvärlden. I sjukhusets utvecklingsarbete har ett brett engagemang åstadkommit, inom samtliga systemnivåer och alla kategorier, inom såväl ledning, som övriga medarbetare.

Mot denna bakgrund blir det intressant att studera de projekt Hässleholms sjukhus arbetat med, bland annat med finansiering, från Socialfonden. Har projekten betytt något för denna utveckling och i så fall vad? Har det funnits något lärande mellan alla projekt och hur har det i så fall organiserats?

Viktiga steg i utvecklingen

Denna snabba utveckling kan sägas börja någon gång i brytningen mellan 1900-talet och 2000-talet då ett visionsarbete påbörjades och som sedan konkretiserats och fortsatt utvecklas i lite mer än 10 år (figur 1). Ett visionsarbete är ofta svårt att konkretisera och sätta ord på men i flera samtal med aktörer runt omkring Hässleholms satsningar verkar det finnas en samsyn gällande visionen och dess riktning. De insatser och projekt som gjorts under årens lopp har finansierats av såväl externa anslag som egna satsade resurser.

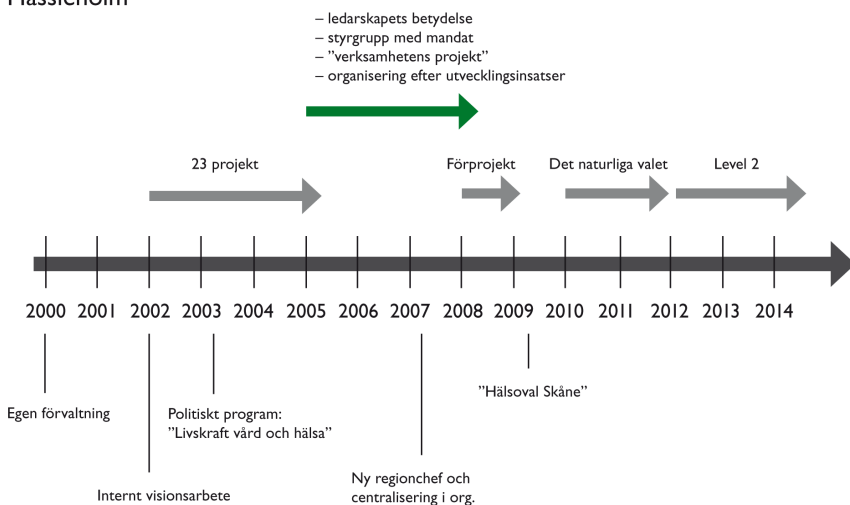
2002 beviljades sjukhuset medel från ESF-rådet för 22 delprojekt och därtill ett förvaltningsövergripande projekt som en stödstruktur för de lokala delprojekten. Dessa insatser involverade merparten av de 1 200 anställda och innebar bland annat utbildningssatsningar i förändringsarbete och förändringsledning, storföreläsningar och nyckelpersonsutbildning. Flera initiativ och arbeten som genomfördes i dessa delprojekt är fortfarande en del av sjukhuset, dels genom en ökad kompetens men också genom vissa administrativa system som utvecklades vid detta tillfälle och

som fortfarande brukas. Genom denna breda delaktighet och starka förankring lades en bas för det fortsatta arbetet.

2008 beviljades Hässleholms sjukhus ytterligare medel för ett projekt kallat "Det naturliga valet" vilket pågick till och med januari 2012. Kortfattat handlade detta projekt om att utveckla samverkan med primärvård och kommun samt kompetensutveckla ca 1 000 medarbetare, från alla personalkategorier, i syfte att möta förändringar på arbetsmarknaden och i vården. Inför denna satsning genomfördes ett förprojekt där sjukhuset själva bland annat finansierade vidareutbildning av 100 processledare. Parallellt med denna utbildning gjorde processledarna, med stöd från sina närmaste chefer, en behovsinventering med sina kollegor och med primärvården och de sex kommunerna i nordöstra Skåne som ingår i projektet. Jämfört med den tidigare satsningen såg man värdet av att ha en tydligare organisering av utvecklingsarbetet.

2012 beviljades sjukhuset ytterligare medel för ett nytt projekt kallat "Level 2" som pågår fram till början av 2014 och som förväntas ligga till grund för ett kompetensutvecklande genomförandeprojekt. Ambitionen är att gå från "linjeorganisation till en matrisorganisation som präglas av ett ökat ansvar och inflytande för medarbetarna". Detta kommer innebära en förändrad arbetsorganisation som ställer högre krav på såväl ledarskap som medarbetarskap. Tanken är bland annat att fokusera på vårdens stödprocesser, såsom transport, lokalservice och patientkost och involvera dem i hela processen och på så vis avlastas vården för att fokusera på patientarbetet.

Hässleholm



Figur 1. Tidslinje som visar de olika projekten och andra viktiga händelser i Hässleholms-exemplet.

Från individ till organisation till hela verksamheten

Under en period på 12 år (2002–2014) har alltså Hässleholms sjukhus beviljats medel för fyra större sammanhängande satsningar. Men kan vi här prata om pärlband eller är det ”bara” separata, goda satsningar med gott resultat eller adderar den ena satsningen till den andra? Hänger utvecklingsprojekten ihop?

Den inledande satsningen var en stor satsning i flera bemärkelser. Dels handlade det om mycket pengar men också om många (23) projekt som på olika sätt berörde nästan alla anställda i hela organisationen. Här fanns dock uttalat individfokus. Personalen upplevdes vara i behov av kompetenslyft för att möta samhällets krav och behov. Resultatet från dessa insatser kom också att hamna mycket på individnivå vilket var en lärdom som togs med in i ”Det naturliga valet” där fokus skiftade till organisatoriska enheter och processer inom och mellan grupper/aktörer.

Vi i ledningen beslutade om saker som skulle ske. Sen kunde vi släppa beslutet rakt ner i organisationerna och lämna över till gruppen medarbetare från olika enheter och säga – detta är vad vi skall göra. Hur vi skall göra det vet vi inte riktigt, men vi är säkra på att ni vet det. Vi har vårt gemensamma styrdokument och ni kan er verksamhet. Det var ett sätt att ge medarbetarna förtroende. (Ställföreträdande sjukhuschef)

Man höjde så att säga nivån ett snäpp. Det arbetet resulterade sedan i sig i ett processstänkande inom de organisatoriska enheter som medverkade, vilket medfört en ambition i det senaste projektet att sprida arbetet till att innefatta hela verksamheten. Genomgående har också varit ett slags förändringsperspektiv, där det handlar om att rusta sig för kommande förändringar. Även detta har följt logiken som beskrivs här från individnivå till en organisatorisk nivå. På detta vis kan man se att utvecklingsarbetet hela tiden adderat från tidigare satsningar och kunskap och praktik har kunnat utvecklas till något större än enstaka projekt. De bildar en kedja eller ett band. Men vad är det som gjort att detta varit möjligt?

Aktivt ägarskap

En sammanhållande länk i alla dessa satsningar har varit dels projektledaren som varit den samma under hela perioden. Men verksamheten har också haft en aktiv styrgrupp som i mångt och mycket varit den samma, personalmässigt sett, under hela perioden. Där har funnits personer med mandat att fatta beslut, men också personer som praktiskt medverkat i utvecklingsarbetet.

... styrgruppen har stor betydelse och det är viktigt att cheferna är engagerade i styrgruppsarbetet för att få genomslag. Det är där besluten skall fattas, och medarbetarna omsätter detta i den dagliga driften (Ställföreträdande förvaltningschef).

Denna gruppering av projektpersoner, med tydlig koppling till verksamheterna, har också engagerats mer och mer i själva formuleringarna kring projektansökan. På det viset har ledningen haft ett aktivt inflytande i projekten från initiering till genomförande. Ledningens inflytande och ”ägarskap” verkar också ha ökat från projekt till projekt från att varit en samtalspart till att initiera och ansvara för ansökningar både formellt och informellt.

Som beskrivs inledningsvis så påbörjade sjukhuset ett visionsarbete i början av 2000 där organisationen bestämde färdriktning. Resurser från Socialfonden har sedan kunnat verka som medel för att omvandla det arbetet till praktik. Sjukhusledningen uttrycker att de hade genomfört visst utvecklingsarbete även utan dessa medel men det hade inte gått att göra i den utsträckning som nu är gjort. Det finns också en slags ”sömlöshet” mellan projekten och det egenfinansierade utvecklingsarbetet:

det är en naturlig del av vårt utvecklingsarbete [...] Det naturliga valet avsluter direkt till vår naturliga verksamhetsutveckling, vilken delvis inte varit möjlig utan ESF-medel. (Ställföreträdande sjukhuschef).

Finansieringen från ESF används för att driva kompetensutveckling som stöd för ett utvecklingsarbete. Det handlar alltså inte om satsningar som hänger vid sidan om eller som är parallella spår till linjeverksamheten. Tvärtom beskrivs det som en integrerad del i det dagliga arbetet.

Utvärdering och forskning

Som alla Socialfondsprojekt så har även Hässleholms satsningar varit föremål för utvärdering och i det senare skedet vad som kommit att kallas lärande utvärdering. I korthet handlar det om att utvärdering ses som ett utvecklingsredskap som följer projektet från start till slut. Såväl projektledare som ledningen på sjukhuset beskriver utvärderingen som ett viktigt instrument i sitt arbete. Det handlar om att kontinuerligt få återkoppling på vart projektet och verksamheten är på väg. Utvärderaren själv menar att det handlat om framförallt fyra utvärderingsinsatser som återkopplats via ”rapporter och lärinriktade möten med styr- och projektarbetsgrupp” och hans uppfattning är också att detta varit en integrerad del av utvecklingsarbetet.

Lärande utvärdering kräver en organisation som är mottaglig för ett sådant lärande och genom det förändringsperspektiv som funnits i dessa satsningar som också haft en så stor delaktighet har organisationen kun-

nat använda sig av utvärderingsarbetet. Men det handlar inte bara om att det funnits ett fokus på förändring i projekten. Det handlar också om att Hässleholms sjukhus medverkar i ett stort aktionsforskningsprojekt vilket lyder under liknande logik där forskare och praktiker gemensamt skapar förståelse för ett arbete. Forskningsprojekten har krävt en organisering i verksamheten som varit mottaglig för och intresserad av att satsa på en utveckling baserad på forskningskunskap. Det har alltså inte handlat om att forska på ett område utan att forska tillsammans med sjukhuset.

Så det har i Hässleholmsfallet handlat om flera parallella förändringsprocesser som vi tror gemensamt har gett möjligheten till förändring. Dels de ESF-finansierade projekten som har ett uttalat utvecklingsfokus genom kompetensutveckling. Dels de utvärderingsinsatser som funnits kopplade till projektet som arbetat utifrån idéerna om lärande utvärdering men också aktionsforskningsprojekt som fokuserat förändringar. Hässleholms sjukhus har på detta vis organiserat sig på det vis att ett förändringsarbete nästan varit omöjligt att undgå.

LYSA – en yrkesutbildningsmodell med lyckat resultat

LYSA-projektet (Livskompetens och Yrkesutbildning i Samverkan för Arbete) har tagit fram en modell för arbetslösa att närma sig arbetsmarknaden, och resultatet har varit mycket gott. När projektet avslutades visade det på ett resultat där 83 % av de deltagande fått arbete eller gått vidare till studier. Modellen för projektet har varit yrkesutbildningar på distans, där de teoretiska delarna skett med hjälp av videokonferensteknik. Tekniken har möjliggjort att flera kommuner kunnat delta i projektet, och inom ramen för LYSA har åtta kommuner kunnat erbjuda yrkesutbildningar. Yrkesutbildningarna har även inneburit arbetsplatsförlagd praktik och svenskundervisning med betoning på de facktermer som yrket kräver. Modellen med kombination av praktik och distansundervisning har beskrivits som mycket lyckad i utvärderingsrapporter och annan rapportering från Socialfonden i dess sätt att få arbetslösa att närma sig arbetsmarknaden.

Denna text syftar till att diskutera hur projektidéer kan växa fram och förädlas under tid och hur ett projekt kan leda till ett nytt projekt. Vilken betydelse har samspelet mellan projektledare, styrgrupp och projektägare i LYSA för att ett lärande ska ske mellan projekten och vilka bestående effekter som uppstår?

Framväxten av LYSA

Projektet LYSA fick medel av Socialfonden under perioden 2008–2010, men projektet har rötter som sträcker sig tillbaka till 2001 (figur 2). Vid denna tidpunkt infann sig idén om att starta en lärlingsutbildning i Ale

riktad mot ungdomar i kommunen. Genom medel från Socialfonden pågick projektet i tre år, med årliga förlängningar. Det som testades i Lärlingsprojekten i Ale var idén om att bygga upp en lärlingsverksamhet i samarbete med företag i området. Projektet visade på goda resultat och för flera ungdomar ledde deltagandet till arbete.

Efter projektets tre år uppstod frågor om implementering, dvs. vem som ska förvalta och vidareutveckla resultaten. Projektägarens, Ale kommuns, utsedde representant som är rektor för vuxenutbildningen i kommunen, ville ta till vara på resultaten och modellen, men det skapades inga möjligheter från politiskt håll. Argumentet som framhölls var resursbrist.

Trots att projektet formellt upphörde fortsatte projektledaren för lärlingsprojekten tillsammans med rektorn för vuxenutbildningen att söka nya vägar för att fortsätta projektet i någon form. Denna form blev att vidareutveckla projektet genom olika externa finansörer såsom NUTEK, Centrum för flexibelt lärande (CFL) och Västra Götalandsregionen. Varje finansär skapade sin prägel på projektidén och har bidragit till projektets utveckling. Ett sådant exempel är Centrum för flexibelt lärande som stimulerade just lärande över geografiska gränser och bidrog till idén om att tillföra videokonferensteknik till lärlingsutbildningarna. Videokonferenstekniken skapade en lösning på bristen av yrkeslärare som kännetecknade vuxenutbildningarna och genom digital teknik kunde samma lärare nå ut till flera deltagare. Detta skapade i sin tur möjlighet till att involvera fler kommuner i projektet och när medlen från CFL tog slut gick Västra Götalandsregionen in och finansierade projektet under ett halvår. Dessa händelser, ett adderande av videokonferensteknik som möjliggjorde ett samarbete över flera kommuner, banade vägen för en ny utveckling av projektidén och resulterade så småningom i projektet LYSA.

Med denna historik i bakgrunden sökte projektledaren för de tidigare Lärlingsprojekten i Ale nya ESF-medel för projektet LYSA. Denna gång med nya tankar om hur lärlingsprojektet kunde förfinas och utvecklas och bryta mark i andra kommuner och områden än vad de gjort tidigare. Projektidén var att utveckla yrkesutbildningar, där teoridelarna skedde på distans genom videokonferensteknik. En erfarenhet från de tidigare projekten var behovet av språkundervisning och LYSA-projektet hade mer och mer kommit att inrikta sig mot målgruppen invandrare. När projektidéerna samlades upp i LYSA adderades därför även språkundervisning kopplat till den specifika bransch som utbildningen riktade sig mot.

Projektledaren för lärlingsprojekten, tillsammans med rektorn för Ale kommun, gjorde förändringar av projektidén utifrån de behov de såg. När det gällde den tidigare implementeringsproblematiken gjordes däremot inga direkta försök att göra modellen mera ”implementeringsbar”. Att ta

till vara på projekterfarenheterna beskrivs av rektorn i Ale kommun som en politisk fråga och projektägarens främsta påtryckningsmedel var att visa på goda resultat.

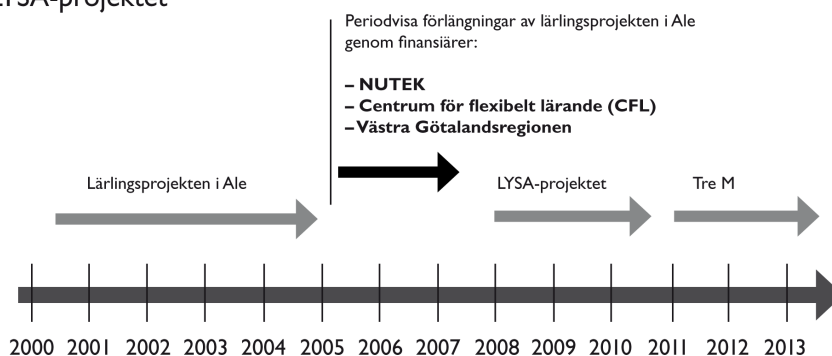
Ja, det är ju pengar i detta tyvärr. När det gäller vuxenutbildningen överhuvudtaget är det svårt att få politiker och ekonomer med på banan. Man [politiker] vet och förstår runt och kring grundskolefrågor, man [politiker] vet och förstår kring gymnasiefrågor men man [politiker] vet och förstår inte vuxenutbildningens frågor. (Rektor Vuxenutbildningen Ale kommun)

Då implementeringsproblematiken har betraktats som en politisk fråga har projektledaren för lärlingsprojekten och rektorn i Ale kommun, agerat utifrån de medel som funnits till hands för att kunna förvalta resultaten. Detta har handlat om att hitta en ny organisatorisk hemvist till projekten inom kommunen samt att hitta nya, externa, finansieringskällor.

Så när ESF-pengarna tog slut var det tänkt att man [kommunen] skulle ta över det. Om man tyckte det var ett bra resultat skulle man ta över det i kommunal verksamhet, det är ju så man egentligen vill att de här projekten ska fungera [...] Och eftersom man politiskt inte nådde fram så jag – det här kan inte gå i stöpet då tar vi det för vuxna [vuxenutbildningen] då! Så gjorde vi det. (Rektor Vuxenutbildningen Ale kommun)

Rektorn för Komvux i Ale, som också var projektägarens representant i lärlingsprojektet, har löst de problem som stått för dörren med de medel som funnits tillgängliga. När man politiskt inte nådde fram placerades projektet om i organisationen och ett nytt projekt, LYSA-projektet, började formos.

LYSA-projektet



Figur 2. Tidslinje som visar de olika projekten i LYSA-exemplet.

Att sprida modellen vidare

När LYSA-projektet nådde sitt slut 2010 var det ingen av de samverkande kommunerna i projektet som var beredd att implementera LYSA-modellen i sin helhet. Vårgårda kommun som ägde projektet hade utsett en representant för projektägarskapet som också var projektledare, men som saknade mandat att göra förändringar i kommunen för att implementera resultaten. Styrgruppsmedlemmarna i LYSA bestod av representanter för varje samverkande kommun, men inte heller här är det någon kommun som tagit emot projektet i sin helhet efter att ESF-medlen upphört. På grund av god medfinansiering fanns det däremot ett överskott av projektmedel när LYSA var i fas att avslutas, vilket gjorde att projektledarna kunde åka runt till kommuner, men även departement, för att sprida modellen efter att projektet avslutats. Sammanlagt har LYSA varit i kontakt med ett sjuttioal kommuner, men någon kommun som hittills velat satsa på modellen har inte funnits. Projektledarna för LYSA förklarar detta med att modellen kräver stora resursinsatser. Enligt rektorn för vuxenutbildning i Ale kommun lever dock vissa delar av LYSA-projektet kvar inom de kommunala vuxenutbildningarna i Ale. Det handlar då om att ett par av SFI-utbildningarna i kommunen är yrkesinriktade och att det finns ett ”LYSA-stuk” på det hela. Yrkeslärarna i LYSA arbetar kvar i vuxenutbildningarna vilket gör LYSA-modellen närvarande, men de flexibla formerna genom videoteknik är däremot inget som återkommit.

Utan direkt involvering av aktörerna inom Lärlingsprojekten i Ale och LYSA har ytterligare ett projekt avknoppats från de tidigare projektidéerna. Projektet är kallat Tre M och finansieras av ESF med start våren 2012. Projektledaren för Tre M har arbetat som förvaltningschef i Tjörns kommun, vilket är en närliggande kommun till både Ale och Vårgårda. Tjörn var en av de kommuner som samverkade i LYSA-projektet och projektledaren för Tre M satt med som representant för Tjörns kommun i LYSA under en period. Projektledaren för Tre M har följt LYSA eftersom hon har arbetat med att utveckla den kommunala vuxenutbildningen i samma region. När Tjörns kommun, tillsammans med Hedemora kommun (som är projektägare för Tre M), tog fram en ansökan till ESF för att utveckla vuxenutbildningen ledde deras tankar till LYSA. Tre M är ett projekt som syftar till att förändra strukturer och leda till social innovation och projektledaren använder LYSA-modellen som ett avstamp men med några nya infallsvinklar.

Det är så mycket bra som görs och då gäller det att ta vara på det och fortsätta där de var tvungna att sluta (...). För att utveckla regionala strukturer som stödjer livslånga lärande på ett smart sätt som vi försöker åstadkomma, så tror jag egentligen att allting är gjort. Jag tror att alla dessa delar är genomförda i projekt. Så en viktig sak för oss är att hämta upp resultat och fortsätta och sätta samman dem utifrån ett regionalt perspektiv. (Projektledare Tre M)

Hela LYSA-modellen finns med i Tre M-projektet, samtidigt har Tre M med nya idéer om att kunna validera kompetenserna som deltagarna får genom yrkesutbildningarna, samt utveckla tekniken som har använts i LYSA. De mest inflytelserika personerna i LYSA, projektledarna men även rektorn för vuxenutbildningen i Ale kommun, har däremot inte haft någon direkt inblandning i att påverka och inspirera det nya projektet. Framtagandet av den nya projektansökan har skett på egen hand av det nya projektet, men med utgångspunkt i LYSA-modellens arbete med yrkesutbildningar.

Framåtsträvande projektledare

När det gäller LYSA:s utveckling är det framförallt de två projektledarna som varit mest aktiva i den strategiska utvecklingen. En av projektledarna i LYSA har varit med från 2001 då han var projektledare för Lärlingsprojekten i Ale, och han har varit den pådrivande när det gäller att hitta nya finansierare och utveckla projektidén till vad som kom att bli LYSA. Ytterligare en viktig person i Lärlingsprojektets utveckling är rektorn för vuxenutbildningen i Ale kommun, som har nämnts vid några tillfällen i denna text. Rektorn har varit utsedd som representant för projektägarskapet i lärlingsprojekten i Ale.

Vad som också framkommit av intervjuerna är att rektorn har haft ett mycket stort engagemang för projektet men inte haft mandat att ta tillvara och implementera resultaten utifrån eget önskemål. Styrgruppen för LYSA har bestått av representanter för de åtta samverkande kommunerna som ansvarat för utbildningarna i respektive kommun, och i en av dessa åtta är Ale kommun företrädd av rektorn för vuxenutbildningarna. Den andra projektledaren för LYSA är också en viktig aktör och har varit utsedd av Vårgårda kommun att representera projektägarskapet. Den strategiska utvecklingen av LYSA har främst legat på de två projektledarna, medan Vårgårda kommun framförallt bidragit genom att avsätta resurser och styrgruppsmedlemmarna har sett till att projektet kunnat genomföras på hemmaplan.

Ja, nu har det varit så att jag och Christer varit projektledare och då har vi känt ett ansvar för alla kommuner. Och sen har Vårgårda kommun haft yttersta ansvar för ekonomin. Sen då när det gäller eget ansvar, praktikplatser och annat har inte Vårgårda tagit större ansvar utan det har den kommun gjort som det gäller. (Projektledare LYSA)

Den sammanhållande kraften för de åtta delprojekten i LYSA har alltså främst legat på projektledarna, medan kommunen som har haft projektägarskapet främst stöttat ekonomiskt. Det har även funnits aktiva, engagerade representanter för projektägarskapet i såväl Lärlingsprojekten som i LYSA men utan mandat att implementera resultaten i sin helhet efter att ESF-finansiering upphört. Styrgrupp och projektägarskap har inte varit detsamma för Lärlingsprojektet i Ale, LYSA, och är heller inte desamma i projektet Tre M. Överföringen av projektresultaten har legat på intermediarer i form av projektledare eller representanter för den kommun som ägt projektet. Så var fallet när Lärlingsprojektet i Ale blev LYSA och på liknande interpersonella sätt har skett vid kunskapsöverföringen till projektet Tre M.

Sammanfattningsvis

Under en period på nio år har den projektidé som genomsyrade lärlingsprojekten i Ale kunnat utvecklas genom olika finansiärer. Varje projekt har inneburit ett nytt steg i en utveckling och nya inslag har adderats med varje projekt. När projektet fick medel från CFL adderades videokonferensteknik och projektet påbörjade distansutbildning. När Västra Götalandregionen finansierade ett pilotprojekt utvecklades projektet till en samverkan mellan flera kommuner. Och när ESF beviljade medel för LYSA adderades delar med språkundervisning i svenska för att den deltagande ska öka sin attraktionskraft på arbetsmarknaden.

Samtidigt som de olika finansiärerna skapat ett mervärde för projektets utveckling kan det även argumenteras för att kontrollen, och styrningen, över projektets utveckling gått förlorad. Projektets utveckling har hållits igång av eldsjälar på tjänstemannanivå som sett de goda resultat som lärlingsprojekten och LYSA har haft på de deltagande. Ett driv i projekten har varit att sörja för sin egen överlevnad och hitta nya projektmedel, och mindre resurser har lagts på att fundera över hur modellen kan bli mer ”implementeringsbar”. Svårigheten för LYSA, och hela projektidén sedan 2001, har varit att det inte funnits aktörer i projektets organisering som har haft mandat att ta om hand och förvalta resultaten i ordinarie strukturer, utan projektet har drivits av individer på individnivå.

För att ett projektresultat ska tas om hand är det viktigt att behovet av en förändring tydliggörs redan innan projektet kommer till stånd. Ser po-

litikerna i kommunen ett behov av förändring av vuxenutbildningen? Är projektidén något som passar in i ordinarie strukturer och något som går i linje med projektägarens strategi för utveckling? Även om det på tjänstemannanivå är tydligt att LYSA löser problem (videokonferenstekniken löser bland annat bristen på yrkeslärare och projektmodellen löser problem med arbetslöshet då deltagandet lett till arbete och studier) är det viktigt att en organisering av projekten inkluderar aktörer med möjlighet att förändra. Det vill säga en projektorganisering där projektägarna kan styra projektets utveckling för att matcha de behov och problemområden som kommunen står inför och söker en aktiv lösning på.

Telge – en social affärsmodell

Södertälje kommun har under de senare åren dragits med återkommande akuta kriser. Exempel på detta är skadegörelse och våldsverkan, ett högt mottagande av invandrare från bland annat Irak som i absoluta tal översteg vad hela USA tog emot under samma period. Till detta kommer höga toppar av arbetslöshet. Mellan 2008 och 2010 ökade t.ex. antalet ungdomar inskrivna på Arbetsförmedlingen från 533 till 1 213. Ett av kommunens svar på dessa problem har varit att utveckla en strategi i form av en bolagsmodell. Denna modell har använts för att lösa fyra uttalade behov: vända den negativa utvecklingen i ett utsatt bostadsområde, få personer med utländsk bakgrund i egenförsörjning, bygga fler centrala lägenheter och samtidigt få ut byggarbetare med utländsk bakgrund i arbete, samt etablera ungdomar på arbetsmarknaden.

Bolagens verksamheter förutsätter en nära samverkan med Arbetsförmedlingen och företag i kommunen. Denna samverkan börjar få fastare former och accepteras av såväl tjänstemän som politiker. Modellen har också ett gott rykte bland arbetssökande som gärna deltar i bolagens insatser.

Vi vill med denna fallstudie undersöka om den innovativa bolagsmodellen är ett resultat av en långsiktig utveckling med ett tydligt lärande.

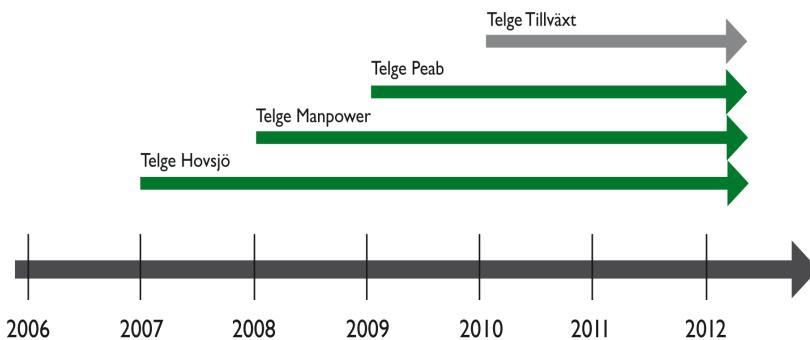
Hur har samverkan utvecklats?

Den nu aktuella satsningen Telge Tillväxt är den sista i raden av bolagsbildningar som har sociala utmaningar i fokus (figur 3). De fyra bolagen har kunnat visa intressanta resultat:

- *Telge Hovsjö bildades 2007 för att hantera den negativa utvecklingen i ett av kommunens utsatta bostadsområden. Mätningar gjorda av Aktiv Bo visar att antalet nöjda hyresgäster har ökat. Brottsförebyggande rådet har visat att kriminaliteten i bostadsområdet Hovsjö har sjunkit.*

- *Manpower Telge Jobbstart såg sitt ljus 2008 då kommunen tog emot en ovanligt stor mängd invandrare. Ett samarbete mellan kommun och Manpower initierades med målet att 50 procent skulle nå egenförsörjning. Under 2011 var årssnittet 63 procent.*
- *Under 2009 bildades Telge Peab med bolagsbildningen Manpower Telge Jobbstart som förebild. Syftet var att snabba på utflödet av yrkeskunniga invandrade byggarbetare på arbetsmarknaden. Dessutom var kommunen i akut behov av fler bostäder i stadskärnan. Hittills har bolaget byggt 77 nya lägenheter i centrala Södertälje och gett utbildning, praktik och arbete och slutligen ett yrkesbevis till 17 arbetslösa försörjningsstödstagare.*
- *När problemen med att unga utan gymnasiebehörighet hamnade utanför arbetsmarknaden tilltog 2010 så skapades bolaget Telge Tillväxt. Denna gång sökte bolaget ett ESF-projekt som pågår till 2013. Syftet är att utveckla en affärsmodell där man anställer ungdomarna under ett års tid och ger dem arbetslivserfarenhet, samtidigt som nya affärsidéer ska skapas.*

Telge-bolagen



Figur 3. Tidslinje som visar de olika bolagsbildningarna i Telge-exemplet.

Förklaringar till framgången

En förklaring till att dessa bolag kunnat bildas under en så kort tid bottnar i att politikerna inte sett några självklara inomkommunala lösningar på de akuta problemen. Det har därför funnits en politisk acceptans, men också ett mod att våga pröva något helt nytt som skiljer sig från alla tidigare satsningar. Sedan har bolagen ett efter ett visat att man kunnat matcha politikens högt ställda och angelägna mål. Det nyskapande i bolagsbildningen och en affärsmodell för att lösa sociala problem är, enligt aktörerna själva, först och främst att detta inte är något projekt utan en bolagsmodell. Här finns direkta krav på resultat och indirekt även krav på att hitta

innovativa lösningar i verksamheter som förväntas ge överskott, alternativt täcker de kostnader man har. En samverkan som bygger på en tydlig affärsmodell gör de ansvariga observanta på vilka konkurrenterna är och via vinstkraven drivs de till att göra samma sak på ett ekonomiskt effektivare sätt. En verksamhet som bygger på en affärsmodell blir dessutom enklare att kommunicera med näringslivet och kan få företag att våga satsa både tid, pengar och idéer.

Inom Telge Hovsjö försöker man exempelvis ta ett samlat grepp om förstörelsen i bostadsområdet, de sociala missförhållandena och den höga arbetslösheten. Utbildningsnivån, arbetslösheten och det sociala utanförskapet vill man inom Telge Tillväxt fånga i en och samma affärsmodell.

Genom att bara anställa ungdomarna som många gånger själva stått för skadegörelser, för att jobba med bostadsområdet, har skapat ett engagemang hos dem själva och deras föräldrar för området (VD, Telge Hovsjö)

Det som idag utgör Telgemodellen; att nyttja en affärsmodell för att hantera sociala utmaningar, har utvecklats i en rad olika sammanhang. De ursprungliga bärarna av idén var dåvarande ordförande för kommunstyrelsen, VD och vice VD för kommunens bolag Telge. I takt med att nya bolag kommit till har ledningen för de nya bolagen respektive koncernledningen haft en viktig funktion att vidareutveckla arbetsformerna. Koncernledningen har tillsammans med nyckelpersoner från de företag som ingått i ledningen parallellt utvecklat själva affärsmodellen. Inom bolagsledningarna har man satt av både tid och resurser och sinsemellan skapat en tillit som gjort det möjligt att mötas som jämlika partners.

Den tillit som utvecklats oss emellan kommer sig av att vi gjort vår hemläxa. Vi valde ut företagsledare med omsorg och besökte sju koncernchefer som alla häktade på idén. De såg liksom oss behovet. På så vis fick vi ett äkta engagemang. (Tidigare VD Telge-koncernen).

Tilliten har i sin tur bidragit till att man på ett konstruktivt sätt kunnat dyka djupare ned i problemställningarna kring hur sociala dilemman uppstår och hur näringslivet kan medverka till att bryta sådana mönster. En viktig händelse som påverkade styrelsens egen bild av Telgemodellen var då tidskriften Veckans Affärer tilldelade Telge utmärkelsen Social Capitalist Award år 2009. Samma utmärkelse har därefter hjälpt Telges styrelse att enklare få gehör i samhället för sitt alternativa arbetsätt.

Ledningen har utan framgång sökt utanför kommunen efter goda uppslag menar vice VD och har därför själva försökt utforma idéer på hur olika sociala utmaningar skulle kunna hanteras annorlunda och på ett mer

långsiktigt sätt. Dessa idéer har sedan präglat kommande bolagsbildningar där koncernledning själva utgjort ett externt stöd till de enskilda bolagens utvecklingsprocesser. Här har enligt alla inblandade parter en utvecklingsinriktad lärprocess ägt rum.

Idén med Telge Hovsjö var att ta hand om hela bostadsområdet, inte bara tekniskt. Vi äger ju majoriteten av ett stort bestånd. Här fanns stora renoveringsbehov men också behov av att lyfta den sociala statusen och få fler i arbete. Klarade vi ut samtliga utmaningar i ett och samma grepp så kunde vi överleva med större vinst. Denna tanke förtplantade sig och satte även avtryck när vi bildade Telge Manpower. (Ekonomichef, Telgekoncernen)

Långsiktiga effekter

En långsiktig effekt av Telgebolagens arbete är att det satt tydliga avtryck hos andra aktörer. Samarbetet mellan Arbetsförmedlingen och de fyra bolagen är ett sådant exempel där man kommit olika långt. Allra längst har man kommit i samarbetet med Manpower Telge Jobbstart och Telge Tillväxt, då uppdragen för dessa bolag i hög grad överlappar Arbetsförmedlingens egna kärnområden. För de arbetslösa har detta inneburit att själva handläggningen av deras ärenden kommit att bli mer anpassad till Telges affärsmodell och därmed snabbare kontakt med både närings- och arbetslivet. Här handlar det enligt Telgekoncernens ekonom, om att göra människor anställningsbara. Arbetsförmedlingen och andra traditionella aktörer på arbetsmarknaden försöker utifrån sina uppdrag att lösa högt prioriterade men lösryckta identifierade problem som uppfattas orsaka en växande arbetslöshet. Dessa avgränsade insatser ser aldrig till den arbetslöses hela situation vilket gör att dessa människor inte nödvändigtvis är bättre rustade för att ta ett jobb efter en sådan insats i förhållande till den situation de befann sig i innan åtgärden.

Enligt chefen på Arbetsförmedlingen har kontakterna med bolagen, som inledningsvis var trevande, utvecklats så att man i dag har mer stabila och fasta strukturer för både informationsutbyte och samverkan. Merparten av det gemensamma lärandet har handlat om att förstå den andres förutsättningar och hitta effektiva former för samverkan där båda parter uppdrag och spelregler kan respekteras. Detta var väldigt tydligt i den utvecklingsresa som Arbetsförmedlingen och Manpower Telge Jobbstart gjort tillsammans. Efter det att förståelse och tillit hade utvecklats så har man kunnat börja undersöka vad som är möjligt att göra tillsammans på nya sätt inom de nya gemensamma handlingsramarna. Den privata marknaden är i dag en arena som Arbetsförmedlingen tillsammans med Manpower försöker dra nytta av så långt det är möjligt. På samma sätt har det regelverk som Arbetsförmedlingens verksamhet omgärdas av kommit att bli en för båda

parterna gemensam utmaning att hantera. En liknande positiv sökande-process har enligt Telge Hovsjös VD uppstått i kontakterna mellan Telge Hovsjö och Södertälje kommuns stadsbyggnadskontor. Det handlar alltså om att skapa ett privat-offentligt partnerskap, ett så kallat POP.

För de unga, de arbetslösa eller invandrare som i dag går på försörjnings-stöd har Telgemodellen inneburit att man fått fler alternativ att välja på. Kommunens och Arbetsförmedlingens alternativ har kompletterats med nya koncept som framförallt bjuder på en snabbare kontakt med närings-livet och därmed också arbetsmarknaden. Reaktionerna från de arbetslösa ungdomar som exempelvis Telge Tillväxt vänt sig till har överlag varit positiva menar handläggarna från Arbetsförmedlingen som pekar på att söktrycket nu stadigt växer i takt med att initiativet blir känt.

Några slutsatser

Själva lärandeprocessen har så här långt handlat om att kommunen, Arbetsförmedlingen och näringslivet först lärt sig varandras spelregler som man behöver förhålla sig till. Ett sökande efter samarbetsytor mellan handläggare, tjänstemän och projektledare respektive politiker och företagsledare har efterhand ersatts av fastare strukturer. När man sinsemellan hittat lämpade samarbetsformer så har olikheterna i några fall övergått till ett mer nyfiket sökande efter vad man tillsammans kan åstadkomma inom de nya gemensamma ramarna. Där detta skett så har ett utvecklingsinriktat lärande påbörjats. Exempel där detta sökande pågår eller påbörjats är mellan parterna inom Telges egen koncernledning, mellan Telge Hovsjö och kommunens stadsbyggnadskontor, liksom i mötet mellan Telge Tillväxt och Manpower Telge Jobbstart och slutligen i mötet mellan Manpower Telge Jobbstart och Arbetsförmedlingen.

Som en tydlig sammanhållande länk mellan de olika satsningarna så finns Telges koncernledning. De personer som suttit där har över tiden utövat ett aktivt ägarskap. Inom koncernledningen har kommunens representanter, VD, vice VD samt kommunalrådet haft de tydligaste och mest framträdande rollerna samtidigt som de involverade företagsledarna varit avgörande för framgången. Deras roll för att förstå näringslivet och marknadens villkor har varit en viktig prövosten när affärsmodellerna utformats. Telge-modellen har via samma personer fått ett förtroendemandat bland företagen i kommunen som Telge-bolagen kunnat dra nytta av i de jobbsökande aktiviteterna. Vad som däremot är mer tveksamt är om kommunen kan påstås ha utövat ett aktivt ägarskap. Möjligen som tillskyndare men knappast som vägvisare eller kritiker. Som finansiärer har Södertälje kommun visserligen skyndat på processen genom att ge politiskt stöd till nya bolagsbildningar men har samtidigt inte avkrävt bolagen

eller sig själva en partsobunden revision. Risken som kommunen löper är enligt kommunens tillförordnade direktör att man gått miste om statliga stöd kopplat till situationen på arbetsmarknaden som kommunen nu fått stå för i och med bolagsbildningen. De verkliga kostnaderna eller vinsterna är dessutom fortfarande okända för alla inblandade. Det som är känt är de resultat som visats upp från de olika bolagen och hur dessa förhållit sig till de politiskt satta målsättningarna.

Men Telge-modellen och inte minst Telge Tillväxt hade överhuvudtaget aldrig kunnat sätta de höga mål man nu satt om det inte varit för det aktiva samarbete som i dag finns mellan bolagen, kommunen och Arbetsförmedlingen. Tillsammans utgör de Telge-modellens verkliga ägare och är alla strategiska aktörer på en ny gemensam arena. Förutsättningarna för en lärande kultur via ett privat-offentligt partnerskap kan anas på vissa håll men har inte slagit igenom på andra. En stor del av förklaringen tycks ligga i att vinsterna i att söka efter nya möjligheter inte är uppenbara för alla parter och här verkar sammanhanget; marknadskontexten, offentliga förvaltningen och den statliga styrningen, spela en stor roll. Ser man inte vinsterna så avsätts inte heller den tid och de resurser som krävs för en sådan läroprocess.

Linköping – ett långsiktigt mångfalds- och jämställdhetsarbete

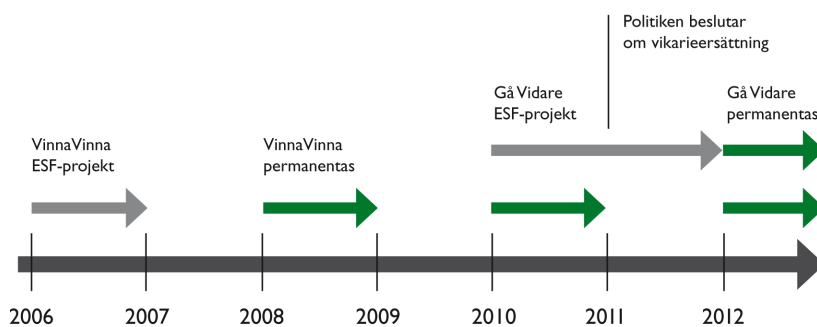
Linköpings kommun har under 2000-talet arbetat aktivt och målmedvetet med mångfalds- och jämställdhetsfrågor. Kommunfullmäktiges långsiktiga mål är bl.a. att kommunen ska vara nationellt ledande inom jämställdhets- och mångfaldsområdet. Kommunen ska öka andelen chefer och medarbetare med utomnordisk bakgrund. Dessutom vill politiken att antalet anställda av det underrepresenterade könet i verksamheter med ojämn könsfördelning ska öka. Mellan 2001 och 2010 har andelen anställda med utomnordisk bakgrund ökat från 5 till 9 procent. Redan efter den första omgången av projektet VinnaVinna sköt politikerna till medel för att permanenta satsningen i kommunens verksamhet. Därefter har en rad utbildningsomgångar genomförts inom VinnaVinna då utfallet ökat intresset för dessa frågor hos politiker, kommunledning och ansvariga tjänstemän på förvaltningarna. Satsningens innehåll och form har därför kunnat utvecklas över tiden.

Beskrivning av satsningarna

Linköpings kommun har under det senaste decenniet arbetat aktivt med mångfalds-, jämställdhets- och tillgänglighetsfrågor. Sedan 2006 kan följande projektsatsningar nämnas (se även figur 4):

- Den första satsningen var ett Socialfondsprojekt med namnet VinnaVinna och pågick under åren 2006–2007. Projektet initierades och drevs från Kommunledningskontoret. En studie från Linköpings Universitet har påvisat att projektet gav god kompetensutveckling för kommunens anställda.
- Under 2008–2009 startades den andra omgången av VinnaVinna upp, men nu i kommunens egen regi. Därefter genomfördes en omgång 2010–2011 och en ytterligare omgång påbörjas 2012. Idag har över 200 personer inom olika befattningar bland kommunens 8 000 anställda genomgått VinnaVinna-utbildningen.
- Under 2010–2012 genomfördes ett Socialfondsprojekt kallat Gå Vidare i samarbete med Norrköpings kommun. Upplägget, som bland annat var inspirerat av VinnaVinna, handlade om en anpassad yrkesutbildning som styrdes av personalens kompetensutvecklingsbehov. Behoven kartlades under första fasen av projektet. En oberoende utvärdering av projektet Gå Vidare har visat att 100 procent av deltagarna anser sig fått en höjd kompetens som varit relevant för deras arbetsituation.

Linköping



Figur 4. Tidslinje som visar de olika projekten och andra viktiga händelser i Linköpings-exemplet.

I VinnaVinna-utbildningen var ambitionen att öka medvetenheten och påverka inställningen till mångfalds-, jämställdhets- och tillgänglighetsfrågor genom att utbilda så kallade nyckelpersoner bland de anställda. För att VinnaVinna skulle få genomslag ute i verksamheterna så fick nyckelpersonerna i sin tur stöd av resurspersoner som fanns på plats i organisationen. Utbildningen har succesivt utvecklats genom att deltagarna kunnat vara delaktiga och lämnat synpunkter på utformningen. Inför den andra utbildningsomgången av VinnaVinna involveras cheferna ute på förvaltningarna för att nyckelpersonerna ska få ett mer aktivt stöd från sin ledning. Inför den tredje utbildningsomgången introduceras mer projekt- och

problembaserat lärande genom att utbildningens olika moment kopplas ihop med deltagarnas vardagsuppgifter. Deltagande chefer får till uppgift att ta fram insatser som kan stödja varaktigheten av utbildningsinitiativet på den egna arbetsplatsen. I den fjärde omgången av VinnaVinna vänder sig utbildningen även till nya kategorier av anställda som inte har tydliga nyckelfunktioner på sina arbetsplatser. Dessutom får deltagarna från första utbildningsdagen uppgifter med koppling till sina ansvarsområden.

Lärande inom VinnaVinna fångades i början främst upp av projektsamordnaren som var bäraren av kunskapen. De ändringar som gjordes efter hand var dels inriktade på att göra lärandet i utbildningen mer relevant för verksamheten, dels för att kunskapen skulle tas tillvara på ett bättre sätt i organisationen.

Det senare projektet Gå Vidare har ett annat upplägg än VinnaVinna. Här är det cheferna och de anställda ute på enheterna som är bärarna av kunskaperna kring projektet.

Här har vi själva både formulerat och prioriterat våra utbildningsbehov och projektledningen har bara bekräftat våra förslag och förankrat frågan politiskt så att vi fått finansiering. Vi har ägt hela processen själva. (Chef, kommunal äldreomsorg om Gå vidare)

Upplägget har stärkt ägarskapet på plats genom att förvaltningarnas chefer blivit delaktiga i vilka som ska utbildas och vilka utbildningar som ska erbjudas. De som gått en utbildning har av sina chefer fått möjlighet att både använda sin nya kompetens inom sina ansvarsområden och sprida sina kunskaper till övriga medarbetare.

Våra vårdbiträden som utbildats till undersköterskor är nu med om att bygga upp ett lärcentrum kring demens. Deras kompetens på detta område utgör grunden för den erfarenhetspridning och kunskapsutveckling som är centrets kärnverksamhet. Det är vår intention att centret ska bidra till att vi får en lärande kultur ute i verksamheterna. (Chef, kommunala äldreomsorgen)

Det har inneburit att frågorna knutits mer till arbetsplatsens sätt att arbeta. Ambitionsnivån har höjts med målsättning om att kunna driva ett kontinuerligt förändringsarbete.

I Gå vidare-projektet har vi medvetet pratat om hur vi ska få till en lärande miljö och hur de kunskaper som vi inhämtar kan spridas vidare. Därför kopplade vi ihop vårt långsiktiga strategiska kompetensförsörjningsarbete inom Kompetensstegen med projektet Gå Vidare. (Chef, kommunal äldreomsorg om Gå vidare)

Chefernas engagemang har stärkts mellan VinnaVinna och Gå Vidare. Även politikerna har fattat beslut med långtgående konsekvenser. Först genom att permanenta VinnaVinna-satsningen och sedan skjuta till budgetmedel för att projektet Gå Vidare i den andra fasen skulle kunna finansiera vikarielöner så att de anställda skulle kunna gå sina utbildningar. Just nu har politikerna också beställt en utvärdering av vad allt mångfalds- och jämställdhetsarbetet inom hela kommunen gett för effekter under hela den tid frågan haft politisk prioritet.

Samverkan mellan strategiska aktörer är viktig för att skapa långsiktiga effekter av projektsatsningar. Under VinnaVinna-satsningen har det bildats två nätverk – ett mellan resurspersoner i de olika förvaltningarna och ett mellan nyckelpersonerna som gått utbildningen. Avsikten har varit att hålla både nyckelpersoner och resurspersoner uppdaterade om vad som sker och hålla personkontakterna vid liv. En djupare samverkan mellan enheterna eller verksamheterna har därför aldrig uppstått.

Från ESF-rådets sida så uppfattas Gå Vidare-projektet som en satsning med en välrenommerad projektledning. Själva utbildningsinsatserna har fått goda omdömen. Vilka strukturella avtryck som Gå Vidare skapat har handläggarna ingen kännedom om.

Sammanfattning

De satsningar som beskrivits ovan startade som ett initiativ från en ensam högre tjänsteman på kommunen. Vad är det som gjort att arbetet har utvecklats under lång tid? Vi kan se följande förklaringar:

- *Samma projektsamordnare har under sex års tid drivit frågan på ett engagerat och medvetet sätt*
- *Ett tidigt beslut från politiken att föra över VinnaVinna och dess metodik in i den kommunala verksamheten*
- *Att cheferna och ledningen ute i verksamheterna fått ett tydligare ägarskap under Gå Vidare. En insikt hos projektsamordnaren att ägarskapet måste stärkas hos ledning och chefer*
- *En växande förståelse hos chefer ute i verksamheterna att erfarenheterna från projekten måste tas omhand på plats om det ska uppstå ett utvecklingsinriktat lärande i den ordinarie verksamheten.*

ANALYS – ÄR EXEMPLEN "ÄKTA" PÄRLBAND?

Vad har vi då lärt oss av de projektsatsningar som vi har redovisat i föregående kapitel. Har vi kunnat besvara alla de frågor som vi ställde och som vi menar kännetecknar ett pärlbandsprojekt? Innan vi gör denna analys ska vi kort säga något om den analysmodell som vi har utgått från.

I figur 5 har vi illustrerat de tre mekanismer som vi tidigare har använt för att förklara hållbarheten i ett utvecklingsarbete⁹. Den första mekanismen är aktivt ägarskap. Det förutsätter en projektorganisation, där ansvar och funktioner klarats ut mellan finansiärer, projektägare, styrgrupp och projektledning. Den andra mekanismen är samverkan för gemensam utveckling och lärande. Den tredje mekanismen är utvecklingsinriktat lärande för att skapa multiplikatoreffekter i ett stort projekt, där teorier om lärande kombineras med teorier om implementering, spridning och strategisk påverkan. Hållbarheten i ett utvecklingsarbete kan studeras som ett samspel mellan dessa tre mekanismer. De frågor som vi ställde upp inför studien bygger på den analysmodell som här presenterats kortfattat.



Figur 5. Vår analysmodell med de tre mekanismerna för hållbart utvecklingsarbete; ägarskap, samverkan och lärande.

⁹ Brulin, G., Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Studentlitteratur

I de följande avsnitten ska vi sammanfattande analysera vad våra fallstudier har gett. Vi ska försöka besvara eller belysa de sex frågor vi ställde inledningsvis (se sidan 7).

Lärande över tid

Hässleholms sjukhus har haft ett stort antal projekt och här har det tydligt skett ett lärande mellan de olika projekten. Lärandet har samspelat med att olika förändringar har genomförts, något som i sin tur har bidragit till ett fortsatt lärande. Lärande har från början mer skett på individnivån, men i senare projekt allt mer på organisationsnivån och tillsammans med olika externa samverkanspartners (sjukhus, kommuner, högskolor m.fl.). I det senare fallet kan man tala om ett interorganisatoriskt lärande som projekten har bidragit till. Breddsatsningen i ett tidigt skede – där nästan alla anställda (cirka 1 200) var berörda – har gjort att det individuella lärandet efter hand har slagit igenom på organisationsnivån. Kombination av en bred delaktighet med en stark förankring på ledningsnivån har varit en medveten strategi för att förändra verksamheten mer långsiktigt. Stödet från ett hundratal processledare har varit viktigt för att organisera fram en delaktighet. Samarbetet med lärande utvärderare och forskare i nationella spjutspetsprojekt har varit en annan viktig faktor för ett organiserat lärande på sjukhuset.

När det gäller lärlingsprojekten finns ett lärande på olika nivåer mellan projekten. Det kommer dels till uttryck i försöken att hitta nya finansörer och projektägare. Det har i sin tur bidragit till att vidareutveckla ett arbetsätt som fungerat från början. Genom dessa nya kontakter tillförs utvecklingsarbetet samtidigt nya idéer – som t.ex. användningen av distansteknik i utbildningen.

Telge-modellen visar på ett innovativt lärande och ett radikalt omtänkande i flera avseenden mellan bolagsbildningarna i pärlbandet. I bolaget Telge Hovsjö får ungdomar som stått för en förstörelse själva ta ansvar för de skador som de orsakat och reparera dem. Med samma logik har man riktat erbjudandet om anställning till nya grupper utifrån nya problembeskrivningar. Att använda en bolagsmodell och ett affärstänkande är ett annat exempel på hur dessa lärprocesser har lett till nytänkande och experiment.

Exemplet Linköping visar att det har skett ett lärande över tid i kommunen – bland ledning, chefer och politiker. Lärandet har dock varit mer outtalat och mer informellt. Lärandet har bidragit till att projekten har kunnat utvecklas över tiden och att erfarenheterna har kunnat föras in i organisationerna. Ett viktigt resultat av de olika projekten är en ökad insikt bland ansvariga i kommunen om att skapa en bättre lärmiljö för

utvecklingsarbetet. Det innebär en strävan efter att förstå hur olika projekt hänger samman och hur resultaten tas om hand i verksamheterna.

En ökad ambitionsnivå

I Hässleholms fall är det tydligt att de olika projekten har utvecklats och efter hand ökat sina ambitioner, t.ex. från individuell utbildning till organisatorisk påverkan på alla nivåer; från en intern till en extern samverkan med allt fler partners; från utvärdering till spetsforskning.

I exemplet med lärlingsutbildningen har olika projekt följt på varandra och nya idéer har tillförts efter hand. Ett nystartat ESF-projekt (Tre M) visar på hur projekterfarenheter kan föras vidare och utvecklas av nya aktörer och projektägare. I Tre M är det tidigare LYSA-projektet ett avstamp, men nu är fokus på innovation och att förändra regionala strukturer. På det sättet liknar lärlingsprojektet den utveckling som skett i Hässleholm, där påverkan allt mer sker via organisationer och externa samverkanspartners.

Exemplet Telge visar hur nya aktörer tillkommit inom ramen för ett pärlband av bolagsbildningar. Ett exempel är bostadsbolaget och det privata företaget Manpower som partners för samverkan med kommunen och Arbetsförmedlingen. Dessa nya samverkansformer är uttryck för en insikt om att komplexa problem kräver en rad olika aktörer för att kunna lösas. Bolagen fungerar som en plattform där offentliga och privata aktörer möts i nya konstellationer. Utvecklingen över tid är ett exempel på ett innovativt sätt att tänka om en bred samverkan i nya former när kommunen inser att den inte själv kan lösa grundläggande samhällsproblem. Det tydliga kravet på handling och mätbara resultat – t.ex. när det gäller egenförsörjning för utsatta grupper på arbetsmarknaden – har gjort det lättare att behålla intresset för samverkan från olika partners. En utgångspunkt har varit att skapa ”riktiga jobb” och stärka anställbarheten. Det kan både bidra till yrkes stolthet och välfärd genom en bättre boendemiljö och egenförsörjning. Ett viktigt syfte har varit att förbättra statusen i ett bostadsområde, där tidigare försök med olika projekt har misslyckats. När nya problem har identifierats har nya bolagsbildningar initierats utifrån samma grundidé.

I exemplet från Linköping kan man se hur projekten över tid har bidragit till att ambitionerna har höjts när det gäller utvecklingsarbetet. Det gäller bl.a. insikten om vikten av att involvera politiker, ledning och chefer i utvecklingsarbetet, att göra pedagogiken mer problemorienterad för att resultaten ska bli mer användbara, att avsätta egna medel i budgeten för det fortsatta arbetet, att tydligare koppla frågorna till det systematiska arbetsmiljöarbetet, att fokusera på nya målgrupper, att stärka delaktigheten bland berörda.

Fördjupad samverkan

Hässleholms sjukhus har efter hand börjat samverka med allt fler partners i regionen, framförallt andra sjukhus. Det har varit en nödvändighet för att klara av att konkurrera om uppdrag. Samverkan med externa aktörer har fördjupats och blivit mer strategisk och långsiktig. Ett exempel på hur denna samverkan utvecklades var när personal från Kristianstads sjukhus fick delta i en utbildning som Hässleholms sjukhus genomförde, vilket var en nödvändighet för att sjukhusen tillsammans skulle klara av att genomföra en gemensam upphandling, I ”Det naturliga valet”, ett senare projekt, är samverkan med kommunerna i omgivningen avgörande för att lyckas med målsättningarna.

Projektet LYSA byggde på en samverkan mellan ett antal kommuner. Samverkan har fungerat praktiskt, men ansvaret har varit ojämnt fördelat. En kommun har haft ett formellt ägarskap, men de övriga kommunerna har inte fungerat som aktiva ägare, trots att de har haft representanter i styrgruppen. Samverkan omfattade inte bara kommuner, utan företagen var aktivt med i genomförandet av projektet, vilket är en viktig förklaring till framgången med den arbetsplatsanknutna utbildningen.

Telge-exemplet visar på en unik form för samverkan mellan privata och offentliga aktörer för att lösa komplicerade sociala samhällsproblem. Bolagsmodellen och affärstänkandet är grunden för näringslivets delaktighet. Det gör samverkan flexibel och handlingsinriktad, där ansvar och roller mellan olika partners blir tydliga. Samarbetet, som från början möttes med skepsis, har efter hand kommit att accepteras av allt fler tjänstemän och politiker i kommunen. Framförallt – och det är det viktiga i sammanhanget – har modellen fått ett gott rykte bland de arbetssökande. Samverkan har byggt på att alla partners kan tjäna något för egen del på sin medverkan. För Arbetsförmedlingens del har det bl.a. gett nya informationskanaler till privata aktörer.

Samverkan mellan olika aktörer har inte varit en strategisk fråga för utvecklingsarbetet i Linköping. Däremot har det funnits nätverk mellan resurspersoner och nyckelpersoner som har gått utbildningen. Projektledningen har lyckats koppla samman viktiga aktörer på olika nivåer, vilket visar sig i det ansvar som politiker och chefer har tagit för utvecklingsarbetet. Risken med en sådan informell och personbunden strategi, där projektledningen är bärare av kunskap, är att den blir sårbar och där externa aktörer inte ges möjligheter att bidra med idéer eller lösningar.

Ett aktivt ägarskap

Projektorganisationen i Hässleholm har utvecklats och ägarskapet har för-

stärkts efter hand i pärlbandet av projekt. Denna utveckling har dock inte varit problemfri; i vissa lägen har det varit nödvändigt för projektledaren att kräva ett starkare engagemang från styrgruppen för att fortsätta med projektutvecklingen. Ambitionen att koppla utvecklingsarbetet till linjeorganisationen har gjort det lättare att få ledningen mer engagerad i projekten. Personkontinuiteten – både när det gäller projektledning och i styrgruppen – har varit en annan viktig faktor till att ett lärande har kommit till stånd mellan de olika projekten.

LYSA-projektet har framförallt drivits av två projektledare, men de har inte haft mandat att implementera och sprida resultaten på ett systematiskt och strategiskt sätt i de egna organisationerna. Det är en förklaring till att projektet har haft svårt att påverka strategiskt i kommunerna. Goda projektresultat sprider sig inte självt, det vet vi sedan tidigare. Däremot har det varit lättare att påverka utåt – mot andra kommuner. Bristen på aktivt ägarskap har inte bara lett till svårigheter med implementering av resultaten, utan även när det gäller finansieringen av fortsatta projekt. Följden har blivit en tidskrävande jakt på nya finansiärer. Svårigheterna att hitta finansiering har dock lett till en kreativitet i projektutveckling och valet av nya finansiärer – som CFL, NUTEK och Västra Götalandsregionen. Över tid kan man se hur de olika finansiärerna satte sin prägel på projekten som på detta sätt utvecklades, t.ex. genom användningen av videokonferensteknik för teoretiska inslag i lärlingsutbildningen. I ESF-projektet LYSA kom en ny målgrupp i fokus – invandrare.

I Telge-modellen fanns ursprungligen en tydlig och akut problembild – med skadegörelse och våld som bottnade i utanförskap hos en grupp ungdomar. Den tydliga problembilden gjorde det lättare att få ett aktivt intresse och ett samhällsengagemang från framförallt näringslivet. Ägarskapet har funnits från början, men också vidareutvecklats genom varje ny bolagsbildning. Den positiva uppmärksamheten utifrån har även bidragit till att engagemanget kvarstått, men den viktigaste förklaringen till engagemanget är de goda resultaten som kunnat uppvisas. Politikerna har agerat långsiktigt och hittills tagit kortsiktiga kostnader som ett uteblivet statsstöd har inneburit, men detta vägval ska nu utvärderas. Bolagsmodellen är en annan förklaring till att ansvar och skyldigheter i samverkan blivit tydligare. För att få en professionell projektorganisation och ett bredare ägarskap har man tagit in styrelsekompetens utifrån.

Studien från Linköping visar på vikten av att det finns ett aktivt ägarskap bland politiker och chefer, särskilt när det gäller frågor om mångfald, jämställdhet och tillgänglighet. Det är ju frågor som normalt inte prioriteras och där ansvaret ofta uppfattas ligga hos stabsavdelningar. I detta exempel tog politikerna snabbt ett besked om fortsatt finansiering

av utbildningen när första projektomgången var avklarad. I senare projekt involverades cheferna vilket är en förutsättning för att kunskaper från en utbildning ska tas tillvara.

Kunskapsbärare

I exemplet Hässleholm kan vi inte tydligt identifiera en enskild bärare av kunskapen mellan projekten. Projektledare, som har funnits med under hela den undersökta perioden, har naturligtvis haft en viktig roll för att skapa ett lärande mellan projekten. Men det avgörande, menar vi, för att ett pärlband har skapats är det aktiva ägarskapet i organisationen. Ledningen har varit involverad – både i genomförandet och i vidareutvecklingen av projekten. Förklaringen är att projekten haft en strategisk roll för att utveckla sjukhuset. Det verkar dock inte ha funnits en plan med ett uttänkt pärlband från början. I stället har det skett ett lärande efter hand när gjorda erfarenheter har analyserats. Samspelet med utvärderare och forskare har varit viktigt för att understödja detta lärande.

LYSA-projektets framväxt har skett av individer med ett starkt engagemang för projektidén. Projektledaren för lärlingsprojekten tillsammans med rektor för Komvux Ale kommun har agerat utifrån för dem tillgängliga medel för att driva lärlingsprojekten framåt. Även när Lärlingsprojekten i Ale blev LYSA har drivet legat på individnivå där de främsta kunskapsbärarna varit projektledarna. Till LYSA-projektet har det funnits en styrgrupp. Varje styrgruppsmedlem har ansvarat för utvecklingen i respektive kommun, medan den övergripande, strategiska utvecklingen har legat på projektledarna för LYSA. Styrgruppsmedlemmarna kan sägas vara kunskapsbärare inåt mot respektive samverkande kommun. Detta kan exemplifieras genom att rektor för Komvux i Ale kommun använt delar av LYSA för att utveckla vuxenutbildningen i den kommun hon företräder. Dessutom har den person som företrädde Tjörns kommun, utvecklat ett nytt ESF-projekt, Tre M, med utgångspunkt i LYSA.

Den allra tydligaste kunskapsbäraren i Telge-bolagen är styrelserna där ledning och näringslivsrepresentanter bär idéerna och försöker utforma varje bolag utifrån de för stunden akuta utmaningarna. Den andra kunskapsbäraren är den projektorganisering med projektledare, administration, samarbetsrutiner som hör till varje bolagsbildning. En möjlig tredje kunskapsbärare är politiken som över tiden tagit ställning till och fattat beslut om varje ny bolagsbildning.

I Linköping är den mest uppenbara kunskapsbäraren den projektsamordnare och administration som på central nivå har drivit VinnaVinna och som också haft huvudansvaret för Gå Vidare. Andra kunskapsbärare är det nätverk som består av resurspersoner knutna till VinnaVinna samt det

andra nätverket som riktar sig till de som gått VinnaVinna-utbildningarna, de så kallade nyckelpersonerna. En tredje gruppering som är kunskapsbärrare är cheferna ute på förvaltningarna och enheterna men då framförallt för satsningen Gå Vidare.

Samspelet med ESF-organisationen

Det har funnits diskussioner inom ESF-organisationen och i partnerskapet om hur mycket projektmedel en viss organisation kan erhålla. Det gäller för Hässleholms sjukhus och den senaste ansökan. En viktig förklaring till den positiva inställningen till fortsatta satsningar från myndighetens sida var att tydliga resultat har kunnat påvisas. Nya projekt har haft högre ambitionsnivåer, fördjupade målsättningar och en mer avancerad samverkan. Handläggare och medlemmar i partnerskapet har sett helheten och sammanhanget i de satsningar som har gjorts och har vågat prioritera en verksamhet som tidigare har fått mycket projektmedel. En annan delförklaring till den positiva inställningen till fortsatta projekt på sjukhuset bland handläggare är att projekten har genomförts professionellt och utan administrativa problem.

ESF har finansierat projekt i början och slutet på den period som vi har studerat när det gäller lärlingsprojekten. Det är intressant att andra finansierare tillkommit i mellanperioden. Olika finansierare har haft intresse av att stödja lärlingsprojekt, men med lite olika ingångar – ur ett ungdomsperspektiv, ur ett teknikperspektiv, ur ett inkluderingsperspektiv (gruppen invandrare). En sådan samverkan – även om den inte är uttalad eller formaliserad – är en viktig förutsättning för att skapa långsiktiga effekter av pärlbandsprojekt.

ESF har under flera år beviljat olika projekt i Södertälje kommun. Intresset för satsningarna har ökat när myndigheten har sett hur nya samverkanspartners har tillkommit i de olika projekten och på det sättet har förutsättningarna för att lösa komplexa problem förbättrats efter hand. Samverkan mellan strategiska aktörer har stora likheter med ett utvecklingspartnerskap, dvs. ett formellt och förpliktigande samarbete. Utvecklingspartnerskap var en viktig strategi för samverkan i EQUAL-programmen, vilket också kan ha bidragit till ESF-rådets intresse för utvecklingsarbetet.

I Linköpingsfallet har samspelet med ESF fungerat väl och resultat har återrporterats. Inom ESF-organisationen har man dock inte varit inriktad på att se lärandet mellan projekten över tid och inte heller att se vad det betyder för kommunens långsiktiga arbete med jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Det har saknats tid, resurser och kanske kompetens för att kunna se dessa saker som är svåra att upptäcka.

Sammanfattning av analysen

De projektsatsningar som vi har studerat visar mer eller mindre tydligt på långsiktiga effekter genom att flera projekt har drivits över tid. Inget av exemplen är ”klockrent” utan uppvisar styrkor på några av våra utgångspunkter men kan vara svagare i andra.

När det gäller Hässleholms sjukhus är det tydligt att framgången har att göra med hur de olika projekten har bidragit till innovation och ny-tänkande. Samtidigt har en omfattande förändringskompetens utvecklats i berörda organisationer – både på individ- och organisationsnivån. Det gör att nya projekt skapas, men med högre ambitioner och inom ramen för en mer avancerad samverkan.

De olika projekten som handlar om lärlingsutbildning visar hur en projektidé hålls levande och utvecklas i dialog med olika finansörer. Bristen på ett aktivt ägarskap gjorde dock att implementeringen av resultaten i berörda kommuner försvarades och projektidéerna fortsätter att förvaltas genom temporära projektformer.

I fallet Södertälje utvecklades ett unikt samarbete mellan privata och offentliga aktörer för att lösa ett grundläggande samhällsproblem. Flera problem kunde angripas från olika håll och tillsammans kunde en kraft skapas för att skapa konkreta resultat. Formerna för samverkan och valet av aktörer var innovativt och nyskapande. På det sättet blev satsningarna seriösa och trovärdiga för varje ny målgrupp.

Linköping visar på vikten av kontinuitet och hur politiska beslut kan lägga grunden för en lärprocess. Kompetensutvecklingen har succesivt kopplats närmare verksamhetens praktik och cheferna har tagit ett större ansvar.

Om vi för ett ögonblick jämför exemplen med varandra så visar de alla prov på pärlband, men på olika sätt och olika tydligt. Skillnaden handlar mycket om förekomsten av en långsiktig utvecklingsstrategi och hur den ser ut. I fallen Hässleholm och Linköping så är det enskilda organisationer i form av landstinget respektive kommunen. Dessa har sedan drygt tio år tillbaka haft visionsarbeten som verkar leva och ha betydelse i organisationerna för hur det konkreta utvecklingsarbetet bedrivs – här finns tråden i pärlbandet och projekten har stegvis utvecklat organisationen.

När det gäller Telge-modellen så är det en innovativ lösning som uppstod i en akut situation. Den innovativa modellen har man sedan tillämpat på olika problemområden, men lärandet dem emellan är ganska svagt och de hänger inte ihop mer än att koncernledningen är bryggan för modellen. Det handlar än så länge främst om att säkra ett aktivt ägarskap från näringslivet i uppbyggnaden av nästa bolag snarare än att lära av tidigare bolag och utveckla nytt.

I fallet LYSA finns det egentligen ingen långsiktig utvecklingsstrategi. Det finns en god grundidé från två projektledare som i olika projektmiljöer successivt förfinat en metod. Det är snarare så att projektledarna söker projektägare som har en strategi där metoden kan passa in och som vill ta hand om resultaten. Än har det inte lyckats. Däremot har erfarenheter spridits genom LYSA och plockats upp av bl.a. Tjörns kommun i projektet Tre M, utan inblandning av LYSA:s projektledare. Frågan är om det här finns ett aktivt ägarskap från personer med förändringsmandat?

SLUTSATS

Vi kan se flera kopplingar mellan Scheeles och Öresjös beskrivningar av pärlbandsprojekt från 1990-talet och vår analysmodell:

- *Samverkan är en av våra mekanismer och de beskriver hur samarbetsklimatet i bostadsområdena var avgörande för framgången.*
- *Aktivt ägarskap är den andra mekanismen som Scheele och Öresjös texter antyder indirekt genom politiska beslut som tagits om satsningar i bostadsområdena.*
- *Ett utvecklingsinriktat lärande är vår tredje mekanism. Där beskriver Öresjö en öppen ansats där vägen inte är förutbestämd samt hur det finns en mylla där erfarenheter tas om hand och nya idéer kan växa ur dem.*

Har då denna rapport tillfört något till begreppet pärlband? Ja, framförallt tycker vi att vår analysmodell har fungerat väl för att analysera just hur projekten har levt upp till pärlbandsanalogin. När det framkommit att projekten har lyckats eller haft svårigheter i sin utveckling så har det gått att hitta rimliga orsaker i de tre mekanismerna ägarskap, samverkan och lärande. Men även om dessa mekanismer är på plats i en organisation och i viss mån skapar pärlor är det inte självklart att de också ingår i en utvecklingsstrategi. Vi menar att en utvecklingsstrategi är tråden som sammanbinder pärlorna, ger dem ett större värde och underlättar för resultat att tas vidare mellan projekt.

I de projekt som vi har studerat kan vi se att det tydligt har skett en utveckling över tid i alla satsningarna. Erfarenheter tas om hand och lever vidare i nya projekt och i olika verksamheter. Ambitionerna har höjts i olika avseenden – när det gäller omfattning av projekt, att involvera ledningsorganisationen och medarbetarna, när det handlar om att samverka med externa aktörer samt att våga pröva nya idéer för utveckling. Samverkan har innefattat fler aktörer och tillit har skapats när deltagarna har sett värdet av att arbeta tillsammans. Alla dessa värden har successivt vuxit fram och har inte planerats i förväg. Vi menar att det behöver finnas en färdriktning för organisationen och en övergripande idé om vägen framåt. Men de mer detaljerade hur-frågorna behöver få växa fram i en experimenterande och öppen process, kopplad till en lärande utvärdering med ständig återkoppling.

Vi vill lyfta fram följande erfarenheter och lärdomar från våra fallstudier om hur långsiktiga effekter av en rad projekt kan uppnås:

- a. *Det krävs aktiva projektägare, särskilt när olika aktörer och organisationer samverkar. Goda resultat sprider sig inte självt, vilket lärlingsprojekten visar. Det går inte att "lämna över" projekter resultat efteråt till projektägare som inte varit med och engagerat sig i projekten.*
- b. *Samverkan är en nödvändighet för att lösa komplexa problem. Men samverkan går inte att skapa på något snabbt och enkelt sätt. För det första krävs incitament för berörda parter att delta. Dessutom krävs tillit, resultatriktning, tydlighet om problembild och mål samt en lärande utvärdering som visar hur projekten utvecklas.*
- c. *Den viktigaste slutsatsen av vår studie är att kopplingarna mellan pärlorna är svåra att upptäcka. Det krävs extra ansträngningar från den lärande utvärderingens sida för att fånga det lärande som trots allt finns och som bättre kan tas till vara än vad som sker idag. För att kunna stärka projektets långsiktiga effekter behöver kopplingen till en eventuell utvecklingsstrategi identifieras och problematiseras, inte projektet som isolerad företeelse.*

Vi vill också poängtera att det inte alltid är de avsedda effekterna som blir de viktigaste. Effekter kan t.ex. handla om hur olika organisationer lär sig att samverka med varandra på ett nytt och mer strategiskt sätt. Det kan vidare handla om en förmåga att kommunicera med nya finansärer eller att uppfatta hur ett projekt kan utvecklas till en ny nivå med en högre ambitionsnivå och med nya målgrupper i fokus.

För ESF-rådets del är vår rekommendation tydlig: försök identifiera om ett nytt projekt bedöms vara en del av ett långsiktigt arbete för hållbar utveckling. Vi avslutar därför med några dialogfrågor som kan utgöra stöd för att göra en sådan identifiering.

ATT SKILJA PÄRLBANDEN FRÅN REPRISERNA

Vi vill avsluta med att formulera några frågor som kan användas för dialog, dels hos finansiärer, dels hos projektägare¹⁰. Syftet är att bidra till fler pärlband där projekt utgör en fokuserad delsatsning i en långsiktig utvecklingsstrategi.

För finansiärer

Här vill vi fokusera på situationen att en ansökan kommer in från en projektägare som tidigare har beviljats liknande projekt. Hur kan finansierande myndighet avgöra om det nya projektet är en del i ett pärlband eller ett reprisprojekt?

Varför väljer vi då inte att formulera frågor om hur projekten kan *fås att bli* en del i en långsiktig utvecklingsstrategi? Helt enkelt för att strategin måste komma först och från projektägaren själv. Möjligen kan t.ex. dialog och processtöd i ansöknings- och mobiliseringsfas förbättra förutsättningar för samverkan, ägarskap och lärande, men det går inte att backa bandet och ändra på syftet med projektet och dess koppling till organisationens utveckling.

Några frågor att diskutera:

1. *På vilka punkter skiljer sig ansökan från det tidigare projektet? Har de en höjd ambitionsnivå, en progression, som t.ex. går:*

- a. *från utbildning till organisationsutveckling på alla nivåer*
- b. *från en intern till en extern samverkan med allt fler partners*
- c. *från en lokal till en regional ansats*
- d. *från avgränsade till mer omfattande projekt*
- e. *från ett reaktivt till ett mer proaktivt förhållningsätt för att lösa problem*

2. *Beskriv viktiga lärdomar från förra projektet?*

- a. *Hur har organisationen utvecklats sedan dess? Verkar det ske en utveckling även mellan projekten eller är projektägaren helt beroende av projektmedel för att något ska hända?*

¹⁰ Vi betonar att frågorna givetvis inte är någon checklista där alla punkter ska uppfyllas. Frågorna utgör exempel på faktorer som kan vara viktiga för ett projekt med pärlbandsambitioner. I vissa fall kanske bara enstaka frågor är relevanta. Syftet är att stimulera dialog om viktiga hållbarhetsfaktorer.

- b. *Finns det kunskapsbärare från förra projektet som har använt lärdomarna vid utvecklingen av det nya projektet?*
 - c. *Har de en långsiktig utvecklingsstrategi som är levande? Vilka andra satsningar har gjorts i linje med strategin? Hur kopplar detta projekt till strategin?*
3. *Hur vill de använda utvärdering i sitt projekt?*
- a. *Isoleras projektets aktiviteter eller undersöker man kopplingen till organisationen och dess långsiktiga utvecklingsstrategi?*
 - b. *Finns det en ansats att undersöka och återkoppla förekomsten av aktivt ägarskap, samverkan och utvecklingsinriktat lärande?*
 - c. *Görs det tydligare koppling till forskning och fördjupad analys?*

För projektägare

I projektägarperspektivet vill vi lyfta fram situationen att ni befinner er vid avslutet av ett projekt. Detta är starten på en ”mellanperiod” om vi tänker oss att det kommer nya ansökningar framöver. I pärlbandsperspektivet är det centralt att det sker utveckling även mellan projekten. Hur ska ni åstadkomma det? Denna rapport har framfört vikten av en långsiktig utvecklingsstrategi som en grundläggande utgångspunkt.

Några diskussionsfrågor:

1. *Vad har projektet bidragit till för organisationens långsiktiga utveckling? Vilka nya arbetssätt ska tas vidare? Vem driver den fortsatta processen och vilka behöver involveras i lärandet?*
2. *Vilka organisationer är vi beroende av att samverka med för att fortsätta vår utveckling? Vilka förutsättningar finns för denna samverkan utanför projektet?*
3. *Kan utvärderingens resultat användas för att stärka vår fortsatta utvecklingsprocess? Är det några delar i utvärderingen som vi ska fortsätta följa upp?*

BILAGA 1 – INTERVJUPERSONER I DE FYRA EXEMPLEN

Hässleholm

Britt-Inger Andersson, ställföreträdande förvaltningschef Region Skåne

Håkan Aronsson, medverkar i forskningsprojektet kring Hässleholm

Marianne Andersson, projektledare

Marie Härstedt, personalstrateg Region Skåne

Mikael Olsson, projektets ESF-samordnare

Peter Kalén, ställföreträdande sjukhuschef Region Skåne

Stefan Hansson, projektets utvärderare

LYSA

Christer Lundqvist, projektledare för LYSA-projektet

Inga-Lena Lindenau, rektor Komvux i Ale kommun

Kerstin Littke, projektledare för Tre M och styrgruppsmedlem i LYSA

Tage Lindström, projektledare för LYSA-projektet och tidigare projektledare för Lärlingsprojektet i Ale

Telge

Alarik von Hofsten, vice VD Telge-koncernen

Anders Lago, (S), tidigare kommunalråd Södertälje kommun

Ann-Charlotte Göthlen, projektledare, Telgekoncernen

Cecilia Stål, VD Manpower Telge Jobbstart

Cia Holmér, Arbetsförmedlingen

Harry Mc Neil, VD för Telge Tillväxt

Johan Brinck, tidigare projektledare för Klivet

Kjell Hasslert, tidigare VD för Telge-koncernen

Marita Lärnestad, (M) oppositionsråd Södertälje kommun

Mats Christiansson, tillförordnad kommundirektör Södertälje kommun

Patrik Derk, VD för Telge Hovsjö

Peter Wigert, ekonomichef Telge-koncernen

Linköping

Faiz Jaber, samordnare för både VinnaVinna och Gå Vidare, personalstrateg Linköpings kommun

Ann-Chatrine Hjerdt, borgmästare och kommunalråd, Linköpings kommun

Camilla Scharff, biträdande chef för den kommunala äldreomsorgen, projektledare inom Gå Vidare, Linköpings kommun

Örjan Albihn, projektledare Gå Vidare, studievägledare inom utbildningsförvaltningen, Linköpings kommun

Maria Hampusgård, genuspedagog inom kommunen, och projektledare inom Gå Vidare, resursperson VinnaVinna, Utbildnings-, kultur och fritidsförvaltningen, Linköpings kommun

Christer B Nilsson, resursperson för Gå Vidare, konsult, Omsorgs- och socialförvaltningen, Linköpings kommun

Helene Larsson, HR-konsult, Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, Linköpings kommun

Emelie Geiborg, förhandlare, Centrala jämställdhets- och mångfaldsgruppen, Linköpings kommun

Nelson Eufemia, projektledare, Gå Vidare, internationella frågor vid Utbildningsförvaltningen, Norrköpings kommun

Henrik Kock, universitetslektor, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings Universitet

Tonny Alenius, samordnare ESF-rådets kontor för Östra Mellansverige

Pärlbandsprojekt

Inom Socialfonden förekommer ibland projekt som upplevs som repriser – de har setts förut. Men det är inte repriser utan nytänkande som Socialfonden ska finansiera. Forskning har visat att många projekt är välskötta, genomför en rad aktiviteter och visar på goda resultat, men de ger inga långsiktiga effekter. Kombinationen av goda resultat och avsaknad av effekter kan leda projektägare in på spåret att söka ett liknande projekt igen. Men detta kommer aldrig leda till långsiktig utveckling. Effekter uppnås istället då projektägare återkommer med en idé som bygger vidare på en tidigare satsning där resultaten tagits tillvara och utvecklats. Projekten utgör en del i en långsiktig utvecklingsstrategi som pärlor på en tråd – pärlbandsprojekt.

Denna rapport innehåller fyra exempel på projektägare som har bedrivit flera utvecklingsinsatser över tid och där verksamheten visar tecken på kontinuerlig progression. Vi har utgått från en analysmodell för hållbart utvecklingsarbete som inkluderar aktivt ägarskap, samverkan och ett utvecklingsinriktat lärande. Med detta som grund har vi studerat i vilken mån de fyra exemplen har haft ett lärande över tid, har ökat ambitionsnivån, utvecklat nya samverkansformer, stärkt ägarskapet och bidragit till kunskapsbärare på flera nivåer.

Rapporten riktar sig främst till ESF-rådet, projektägare och andra utvecklingsansvariga. Syftet med rapporten är att tydliggöra skillnaden mellan repriser och pärlband. Om fler projektägare avser, och ges möjlighet, att använda projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi så följer sannolikt fler långsiktiga effekter.

SPeL
Strategisk påverkan & Lärande

Rapport nr. 5, 2012